

企业文化 概论

主编魏承思 副主编陈柳青

七十年代

管理的主题是经营战略

八十年代

管理的主题则是企业文化

有人预言：

在企业中，一场文化革命即将来临

企 业 文 化

企 业 文 化

企 业 文 化

05

企 业 文 化

云南人民出版社

责任编辑: 张 昊

封面设计: 王建纲

企
业
文
化
概
论

企 业 文 化 概 论

主 编: 魏承思

副 主 编: 陈柳青

云南人民出版社出版发行
云南新华印刷厂印装

(昆明市书林街 100 号)
云南省新华书店经销

开本: 787×1092 1/32 印张: 7.375 字数: 150,000
1989 年 9 月第 1 版 1989 年 9 月第 1 次印刷
印数: 1—7,000

ISBN7—222—00456—4/G·19 定价: 2.80 元
(激光照排胶印)

七十年代管理理论和实践的中心主题是经营战略，八十年代的主题则是企业文化。美国《幸福》杂志曾经预言：在企业中，一场“文化革命”即将来临。

有一条看不见的河流，泊着企业的命运；永远那么古老，永远那么清新；企业文化的出现，涵示出强大的韧性与生命力；河流渊远流长，每个企业加入进去，都有自己全新的创造。

公司惟有发展一种文化，这种文化能激励在竞争中获得成功的一切行为，这样公司才能在竞争中成功。

《企业文化丛书》

编委会名单

主 编: 孙恒志

执行主编: 魏承思

副 主 编: 程志方 黄安国

常务编委: 陈柳青 张 立

编 委: 陆晓文 吴振标

许一春 刘洪林

苏 勇 吴本勇

胡申生 真 理

吴 垠 陈振明

总 序

魏承思

从八十年代开始，在中国大地上逐渐兴起了一场“文化热”。一切关心中国改革命运的有识之士开始把思想上的注意力聚集到文化问题上。人们看到：现代化不能只限于经济和科技的层面，更重要的是文化深层的现代化。中国的四个现代化离不开现代化的文化背景。从那时候起，人们就开始在寻找中国现代文化的生长点。

在这场“文化热”中，知识分子作为全民族中最敏感、最善于思考的一部分人，在对现代文化的探求中固然产生了许多真知灼见，但令人遗憾的是他们过于留恋自己的书斋和沙龙，他们把文化理论搞得越来越艰深、越来越玄妙，和现实生活也就越来越隔膜，致使人民群众不再愿意听他们高谈阔论。于是，学者们的声音逐渐沉寂下来了。与此同时，以企业文化为主体的现代大众文化却得到了迅猛发展，呈现出一派勃勃生机。在这里，我们似乎找到了中国现代文化的生长点。

“企业文化”作为一种管理科学的新理论出现于本世纪六、七十年代的西方国家。但在中国企业界，它则被赋予了一种新的意义。它不仅是一种着眼于人的管理方

法，而且成为一股冲破传统管理体制的精神力量。它意味着一种新的价值取向、一种新的道德观念、一种新的行为方式正在中国企业界崛起。企业文化给中国企业界带来了生命，带来了个性，带来了凝聚力，使之真正成为现代意义上的企业，而不再是行政组织的附庸。

中国现代文化的新因素正在当前蓬勃发展的企业文化中生长起来，而这些因素都不是按照任何一个先验的文化模式或文化政策产生出来的，它是在实际利益的推动下，适应着改革开放和发展社会主义商品经济的需要而生长出来的。当然，人民群众中自发产生的新文化因素，总是粗糙的、零碎的和不确定的，这些新文化因素还须提炼加工，上升为理论，才能逐渐传播开来，形成一个民族的文化共识。对企业文化来说也是如此，企业文化在中国尚处在自在阶段，除了零敲碎打地翻译介绍了几本国外的企业文化著作之外，我们还没有自己的企业文化理论。从自在到自为，需要我们从实践中逐渐总结出一套完整的理论来，这也是当前建设具有中国特色的企业文化所迫切需要的。

为此，从前年起，我们就组织了一批有志于研究企业文化的学者专家，着手编写中国第一部《企业文化丛书》，希望能在这方面做点实事。这套丛书，或议论纵横，系统阐述企业文化的基本理论；或见微知著，具体剖析中外企业的成功实例。在最新研究成果的基础上，探求企业的价值目标、道德准则和行为规范。在中国，自觉实践和研究企业文化的大幕已经拉开！我们把这一套丛书奉献出来，就是为了向中国的企业家们提供一种

精神力量。我们期待着他们能在中国改革的大舞台上，
演出一幕幕生动活泼、催人奋进的话剧来，这正是中华
民族复兴的希望所在！

1988.12.

目 录

第一讲 企业文化——现代管理之魂	(1)
一、理论的诞生	(2)
二、什么是企业文化	(6)
三、管理学的第四阶段	(10)
四、功能与作用	(14)
第二讲 改革与中国企业文化建设	(21)
一、传统经济体制下的企业文化	(22)
二、改革为优秀的企业文化建设 提供了广阔的背景	(30)
三、自觉建设企业文化对深化改革 的积极促进作用	(34)
第三讲 企业精神	(41)
一、企业精神的内涵与特征	(42)
二、企业精神的地位与作用	(44)
三、树立企业精神的基本依据	(49)
四、树立企业精神的原则与途径	(52)
五、把树立企业精神纳入企业文化 发展战略	(55)

第四讲 企业形象	(58)
一、企业形象的内涵与表现形式	(58)
二、树立良好企业形象的步骤、 途径与方法	(63)
三、树立良好企业形象的策略	(72)
第五讲 企业家是企业文化建设的关键	(80)
一、企业家的含义与职能	(80)
二、企业文化的倡导者	(84)
三、企业文化的模范实践者	(92)
四、企业文化的宣传者和捍卫者	(96)
第六讲 企业职工的文化素质	(100)
一、职工文化素质与企业文化差异	(101)
二、职工文化素质与企业经营	(106)
三、企业职工文化素质的提高	(110)
第七讲 企业人际关系	(114)
一、企业人际关系是什么	(114)
二、企业目标与企业人际关系	(119)
三、企业改革与企业人际关系现状	(123)
四、协调企业人际关系的基本途径	(129)
第八讲 企业文化网络	(133)
一、企业文化网络的结构	(133)

二、企业文化网络的作用·····	(137)
三、企业文化网络的形成和特点·····	(143)
第九讲 企业文化与企业群体效力·····	(146)
一、企业群体效力的作用与构成·····	(146)
二、企业群体效力的测试与评定·····	(150)
三、企业文化与企业群体效力·····	(155)
第十讲 企业文化和思想政治工作·····	(165)
一、企业文化和思想政治工作的目标·····	(165)
二、企业文化和思想政治工作的内容·····	(171)
三、企业文化和思想政治工作的格局·····	(177)
四、企业文化和思想政治工作的方式·····	(181)
第十一讲 企业文化和社会文化·····	(189)
一、民族性——企业文化的一大特征·····	(189)
二、企业文化中的亚文化·····	(196)
三、企业文化与社区文化·····	(201)
第十二讲 日本和美国的企业文化·····	(208)
一、日本的企业文化·····	(208)
二、美国的企业文化·····	(216)
后 记·····	(223)

第一讲

企业文化——现代管理之魂

在 20 世纪 80 年代的今天，我们之中，有谁能够想到，沉默了数十年的管理学界会涌出这么一股潮流；又有谁能够料到，人们习以为常的生活和工作方式，会成为一种管理新论。当人们还未弄清这一理论的确切内涵和深远意义时，它已经以前所未有的速度，在世界各地的企业管理实践中生根开花，结出硕果。今天，无论是在经济发达的美国、日本，还是素以保守著称的英国，或是经济落后的发展中国家，人们都在以一种全新的眼光、全新的角度来探索成功企业的致胜之道，那就是——企业文化。

企业文化，作为一种系统的管理理论，虽然诞生仅七、八年，但其顽强的生命力，已在其发展和传播中充分体现出来，它从一条涓涓细流，正在汇集成一条浪花翻滚的大江大河，成为当代企业管理的一种重要潮流。

有一位诗人曾经写道：“有一条看不见的河流，泊着企业的命运；永远那么古老，永远那么情新；企业文化的出现，涵示出强大的韧性与生命力；河流渊远流长，每个企业加入进去，都有自己全新的创造。”

那么，就让我们驾着探索之舟，张开科学的风帆，来探寻企业文化的奥秘，来探索中国企业的创造吧。

一、理论的诞生

大约在 1947 年，当时担任战后盟军太平洋战区总司令的美国将军麦克阿瑟曾在日本说过这样一句话：“如果说，美国文化是一个成年人的话，日本文化则只不过是一个年方 12 岁的孩童而已。”此言一出，日本朝野上下一片沉默。作为被美国全面控制的战败国，面对这位趾高气扬的占领军总司令，日本人除了忍气吞声之外别无他法。

但是，当日本汽车进入了美国千家万户，当日本产品占领了原为美国货一统天下的许多国际市场，尤其是当一位美国学者在 70 年代末用大量无可置辩的例证写出了《日本名列第一——对于美国的教训》一书后，全美国的朝野上下被深深地震动了。一向以“金元帝国”自居，习惯于生活在“美国全能”、“美国第一”的优越感中的美国人，纷纷发出惊叹：这究竟是怎么一回事？是什么使得日本经济如此迅速崛起？

美国人在震惊之后，陷入了沉思。

《日本名列第一》的作者，美国哈佛大学费正清东亚研究中心的社会学教授傅高义（Ezra F. Vogel）在书中写道：“我以惊异的眼光注视着日本最新的成功，并且一直在全神贯注地思考着：天然资源如此缺乏的日本，究竟是怎样把一些美国人认为非常棘手的问题，巧妙地予以解决？”

事实正是如此。日本，这个面积比中国的云南省还小二万二千平方公里的岛国，火山地震不断，资源极为贫乏，却在第二次世界大战的废墟上，建起了如此强大的经济强国，靠的是什么？

美国人承担着强大的心理压力，把目光转向昔日不屑一顾的东方小岛，来探究日本的企业何以有如此高的生产率和竞争能力。

研究的结果使美国人又大吃一惊！

他们发现，那些促使日本经济成功的因素，很多正是往日为美国人所忽视的。从总体方面来看，日本企业与美国企业存在很大差别，例如日本很多企业实行终身雇佣制度，而美国企业多为短期雇佣；日本企业实行年功序列工资制，而美国企业多实行能力主义工资制等；但美日企业实质性的区别在于，美国企业在管理中强调“硬”的方面，如制度、定额、组织；而日本企业不但注重“硬”的方面，而且更注意“软”的方面，他们注重企业中的文化因素，注重强化员工对本企业的归属感和向心力，注重宣传和强化为企业全体员工共同具有的价值观念，注重企业中的人际关系，注重企业中各阶层利益的实现。美国企业仅仅是个生产单位，而日本企业是一个意义更广的社会单位；美国企业绝大多数是一个较少感情色彩的组织，而日本企业则更象个大家庭；美国工人把所在的企业仅仅看作是一个工作和谋生的场所，而日本工人更多的是把企业视为体现自我存在价值的一个“舞台”。

美国人的眼光开始从纯经济的角度转向内涵更为丰富而深刻的文化领域。要说美国人在日本经济成功中获得的最大收获是什么，恐怕不仅仅是一种新的管理方式，而是改变了美国人本身的思维方式和行为方式。这种改变，导致了美国人在日本企业成功的基础上系统地总结出一种崭新的理论。那就是——企业文化。

企业文化理论的出现，为管理思想史的发展开辟了全新

的一章。这一章的开端，便是以下列日本著作的出现为标志的：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》和《探索企业成功之路——美国优秀公司的管理经验》^①。这四部本世纪80年代初出现的管理学名著，以其特有的角度，全新的思路，丰富的例证以及精辟和独到的见解，阐述了文化——这一常论常新的话题在企业运行中的作用，促使人们对企业管理这一不算年轻的课题去进行新的探索。

《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，是美国加利福尼亚大学的日裔美籍管理学教授威廉·大内所作，也许是因为大内本人所特有的民族和文化背景，使他在日美企业管理的比较研究中独辟蹊径。书中不仅专门论述了被作者称为“Z型文化”的一种企业文化，而且还在全书中不时阐述对于企业文化问题的独特见解。他认为，“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包括一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动，意见和行动模式的价值观”，并且指出，“一个经济组织不只是一种经济的产物，同时也是一种社会的产物”。“一家Z型公司的所有领域或方面，从其战略到人事，没有不为这种文化所涉及的，即使其产品也是由这些价值观所决定的。”^②

大内教授的贡献在于，从案例分析和实际操作的角度，提出了“企业文化”的概念，并对它所概括的“Z型文化”作了

①此书又被译为《寻求优势——美国最成功公司的经验》。

②（美）威廉·大内《Z理论》中国社会科学出版社1984年版，第169、172页。

详细的阐述。

《日本企业管理艺术》一书，出自美国哈佛大学工商管理研究院和斯坦福大学商学院两位教授理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯之手。此书的闪光之处是，提出了一个至今仍被人们广泛引用的企业管理“7S”要素。这两位教授经过研究认为，全面、系统地掌握这“7S”要素，是企业成功的保证。

所谓“7S”要素指的是：战略（Strategy），指企业为谋求自身生存和发展的规划和决策；结构（Structure），指一个企业的内部组织形式；制度（Systems），指信息和决策在企业内传递的程序和系统；人员（Staff），指企业内各方面人员的构成及其素质；作风（Style），指企业职工，尤其是管理人员的行为方式，也包括企业的传统作风；技能（Skills），指该企业职工所特有的工作能力；最高目标（Superordinate goals），指能真正激励职工，并将其个人目标和企业的发展目标结合在一起的价值观念或目标。

帕斯卡尔和阿索斯两位教授根据这一“7S”模式指出，美国在企业管理过程中过份地重视了前三个硬性的“S”，即战略、结构、制度，而这在现代社会中已渐渐不适应企业管理日益复杂的行为，日本企业则在不忽视这三个硬性“S”的前提下，很好地兼顾了其余四个软性的“S”，即重视企业文化，因此使整个企业更充满活力，显得生气勃勃，能够应付当代世界经济舞台上瞬息万变的挑战。

虽然上述二书都直接或间接地涉及到了企业文化问题，提出了各自的见解，但是，首先把企业文化作为一门系统的理论加以对象化的研究，并进行深入而全面阐述的，却是

《企业文化》一书。此书的问世，标志企业文化理论的正式诞生，并确立了自己的体系。

由于受到日本企业文化运用成功的启发，美国哈佛大学教育研究院的迪尔教授和麦金赛管理咨询公司的专家肯尼迪，经过对日本企业文化的成功范例和美国一些成功企业的研究，写就了著名的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书。此书在1981年一出版，就成为当年最畅销的管理学著作，以后又被评为80年代最有影响的十本管理学专著之一，成为论述企业文化的经典之作。这两位学者通过他们的研究发现，杰出而成功的企业大都有强有力的企业文化，即有明确的企业经营哲学；有职工共同具有的价值观念；职工共同遵守、往往并不见诸书面的行为准则；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。他们认为正是企业文化这一非技术、非经济的因素，导致了这些企业的成功。企业文化影响着企业中的每一件事，从各项决策的产生、人事任免，到职工们的行为举止和衣着爱好。

二、什么是企业文化

什么是企业文化？

有人把企业文化简单地理解为职工的文化娱乐活动，也有人理解为是企业资助社会文化事业，这些看法都是不正确或至少是不全面的。企业文化，按其英文（Corporate Culture）原意，直译为公司文化，但按照我国国情，为避免与行政性公司相混淆，一般都译为企业文化，它主要是指在企

业中形成的一种人们共同拥有的价值观念、信仰和行为准则。现代的企业不仅是人们工作的场所，同时也是人们生活的场所，“你选择了一家企业，你同时也就选择了一种生活方式。”工作占据了人们生活中近三分之一或更多的时间，因此，人们工作不仅仅是为了赚钱，而是希望工作本身具有意义，希望在工作中实现自己的价值。

从文化学角度来看，企业文化可分为狭义和广义两部分，从狭义而言，它指企业生产经营实践中所形成的一种基本精神和凝聚力，以及全体职工共同具有的价值观念和行为规范。从广义角度来说，除上述内容外，企业文化还包括企业领导人和职工的文化心态、文化素质和文化行为，也包括一些企业中有关文化建设的措施、制度和活动等。

按照《企业文化》一书作者迪尔和肯尼迪的看法，企业文化由企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络这五大要素组成。

企业环境，是指企业的性质（例如国营、集体或私营，是制造业或是销售业），企业的经营方向、外部环境、企业的社会形象、与外界的联系等方面，它往往决定企业的行为。例如，制造行业和商业企业，就会产生不同的文化行为，制造业通常强调的是技术与质量，而销售业注重的是服务与公关。在管理上，制造企业强调严格控制，而销售企业则要求灵活机动；在用人上，制造业要求的是技术熟练、知识丰富的人才，而销售企业则希望获得了解顾客心理，懂得推销策略的人才。这种不一致的方面，导致了企业文化的行为差异，因此，企业环境可以说是建立企业文化的前提。

价值观念是企业文化的核心内容。价值观念是企业内成员